

C. 8.1.3 / Hallinnon toiminnansuunnittelu / O/Hha-11 / 10.1.84 / Kumoaa
TVH 701520 Hha-22/15.7.82
~~TVH 701520~~



HALLINNON TOIMINNANSUUNNITTELU

TIE- JA VESIRAKENNUSHALLITUS
HALLINTOTOIMISTO
TAMMIKUU 1984

TVH 701520

HALLINNON TOIMINNANSUUNNITTELU

TIE- JA VESIRAKENNUSHALLITUS
HALLINTOTOIMISTO
TAMMIKUU 1984

TVH 701520

TIE- JA VESIRAKENNUSHALLITUS
Hallintotoimisto

Helsinki 10.1.1984

No O/Hha-11

Viite

Osastot ja toimistot, piirit ja
Saimaan kanavan kanavakonttori

Asia Hallinnon toiminnan-
suunnittelu

Oheisena lähetetään tiedoksi ja noudatettavaksi tarkistettu versio julkaisusta "Hallinnon toiminnansuunnittelu" TVH 701520. Uuteen painokseen on saadun palautteen perusteella tehty eräitä tarkennuksia sekä pyritty parantamaan kytkentää laitoksen toiminnansuunnittelujärjestelmään ja sitä koskeviin muihin ohjeisiin.

Julkaisu antaa yleiskuvan hallinnon toiminnansuunnittelusta osana laitoksen toiminnansuunnittelujärjestelmää. Tällaisena se edellyttää käyttäjältään pikemminkin luovaa soveltamista omiin tarpeisiin ja olosuhteisiin kuin ohjeen kirjaimellista noudattamista.

"Hallinnon toiminnansuunnittelu" on osa toiminnansuunnittelun pysyväisohjeistoa, joten sitä tulee käyttää muiden ohjeiden kanssa. Näistä voidaan mainita:

- TVL:n suunnittelujärjestelmä, TVH 713224
- Piirien toiminnansuunnittelu ja seuranta, TVH 712375
- Hallinnon tavoitebudjetointi, TVH 714003
- Henkilöstösuunnittelu, TVH 701521

Ohjetta saa tilata tie- ja vesirakennushallituksen lomakevarastosta numerolla TVH 701520.

Pääjohtaja

Jouko Loikkanen
Jouko Loikkanen

Osastopäällikkö
Hallintojohtaja

Raimo Salmi
Raimo Salmi

TIEDOKSI:

Pääjohtaja

Ylijohtaja

J. Huhtamo, Häme

J. Junnikkala, Oulu

M-p. Rasilainen, Rr

A. Silvenius, Hha

J. Mehtälä, Hha

TOHKE C. ~~8.5.4~~ 8.1.3

Kummaa kiyeen Vha-22/15.7.82 /C. 8.1.3

/GN

S I S Ä L L Y S L U E T T E L O

	Sivu
1. HALLINNON TOIMINNANSUUNNITTELUN YLEISKUVAUS	
1.1 Ohjeiden käyttöalue	1
1.2 Hallinnon toiminnansuunnittelun tarkoitus ja tavoitteet	2
1.3 Hallinnon toiminnansuunnittelun yleinen kulku	2
1.4 Hallinnon toiminnansuunnittelu johtamisen osana	5
2. YKSIKÖN NYKYTILAN KUVAUS JA ANALYSOINTI	
2.1 Kuvauksen tarkoitus ja perusteet	8
2.2 Kuvauksen laatiminen	9
2.3 Kuvauksen sisältö	11
2.4 Nykytilan analysointi	12
3. TAVOITTEET	
3.1 Mikä on tavoite	15
3.2 Tavoitteiden luonne	15
3.3 Tavoitteiden suunnittelu	17
3.4 Keinot tavoitteiden toteuttamiseksi	19
4. SUUNNITTELU	
4.1 Laadittavat suunnitelmat	22
4.1.1 Tavoitesuunnitelmat	23
4.1.2 Ajoitus suunnitelmat	23
4.1.3 Kuormitus suunnitelmat	27
4.1.4 Resurssisuunnitelmat	28
4.1.5 Henkilökohtaiset suunnitelmat	28
4.2 Esimies suunnittelussa	31
4.3 Suunnitelmien hyödyntäminen	32
5. SEURANTA	34

HALLINNON TOIMINNANSUUNNITTELU

1. HALLINNON TOIMINNANSUUNNITTELUN YLEISKUVAUS

1.1 Ohjeiden käyttöalue

1.2 Hallinnon toiminnansuunnittelun tarkoitus ja tavoitteet

1.3 Hallinnon toiminnansuunnittelun yleinen kulku

1.4 Hallinnon toiminnansuunnittelu johtamisen osana

1.1 Ohjeiden käyttöalue

Ohjeet koskevat tie- ja vesirakennuslaitoksen hallinnon toiminnansuunnittelua. Laitoksen toiminta on totuttu jakamaan hallinnolliseen ja tuotannolliseen osaan. Hallinnon tehtävänä on tuottaa, välittää ja käyttää hyväkseen informaatiota sekä antaa ohjausimpulsseja tuotannolliseen toimintaan. Lisäksi hallinnon tarkoituksena on hoitamalla ja kehittämällä keskitettyä tuki- ja palvelutoimintaa parantaa tienpidon ja vesitienpidon toimintaedellytyksiä.

Ohjeita käytetään hallinnon toiminnansuunnittelussa

- tie- ja vesirakennushallituksessa suunnitteluhankkeita lukuunottamatta
- piireissä hallintotoimialalla ja muiden toimialojen hallintohankkeilla.

Hallinnon toiminnansuunnitteluohje on luonteeltaan ohjeellinen ajattelutavan kuvaus. Se on laadittu ensisijaisesti TVH:n ja piirin hallintotoimialan tarpeisiin. Ohjetta on mahdollista soveltaa kaiken sellaisen hallinnollisen toiminnan suunnitteluun, joka jää muiden suunnitteluohjeiden ulkopuolelle.

Tätä ohjetta täydentää erillinen ohje hallinnon tavoitebudjetoinnista ja raportoinnista (Hallinnon tavoitebudjetointi, TVH 714003).

1.2 Hallinnon toiminnansuunnittelun tarkoitus ja tavoitteet

Hallinnon toiminnansuunnittelun tarkoituksena on varmistaa, että hallinnon järjestelmät ja palvelut mahdollisimman hyvin auttavat päätoimintojen tavoitteiden saavuttamista. Hallinnon toiminnansuunnittelu on lähinnä yhteisten toimintojen ja resurssien suunnittelua sekä suunnitelmien yhteenkytkemistä.

Hallinnon toiminnansuunnittelun tarkoituksena on

- tuottaa hallintoon liittyvää tietoa lähinnä laitoksen sisällä tapahtuvaa päätöksentekoa varten
- sopeuttaa hallinto laitoksen muuhun toimintaan
- johtamisen apuvälineenä helpottaa tehtävien, päätöksenteon ja vastuun jakamista
- tuottaa hallinnon tavoitteet
- yhdenmukaistaa hallintomenettelyä ja tuoda toimintaan pitkäjänteisyyttä
- toimia osana laitoksen suunnittelujärjestelmää

1.3 Hallinnon toiminnansuunnittelun yleinen kulku

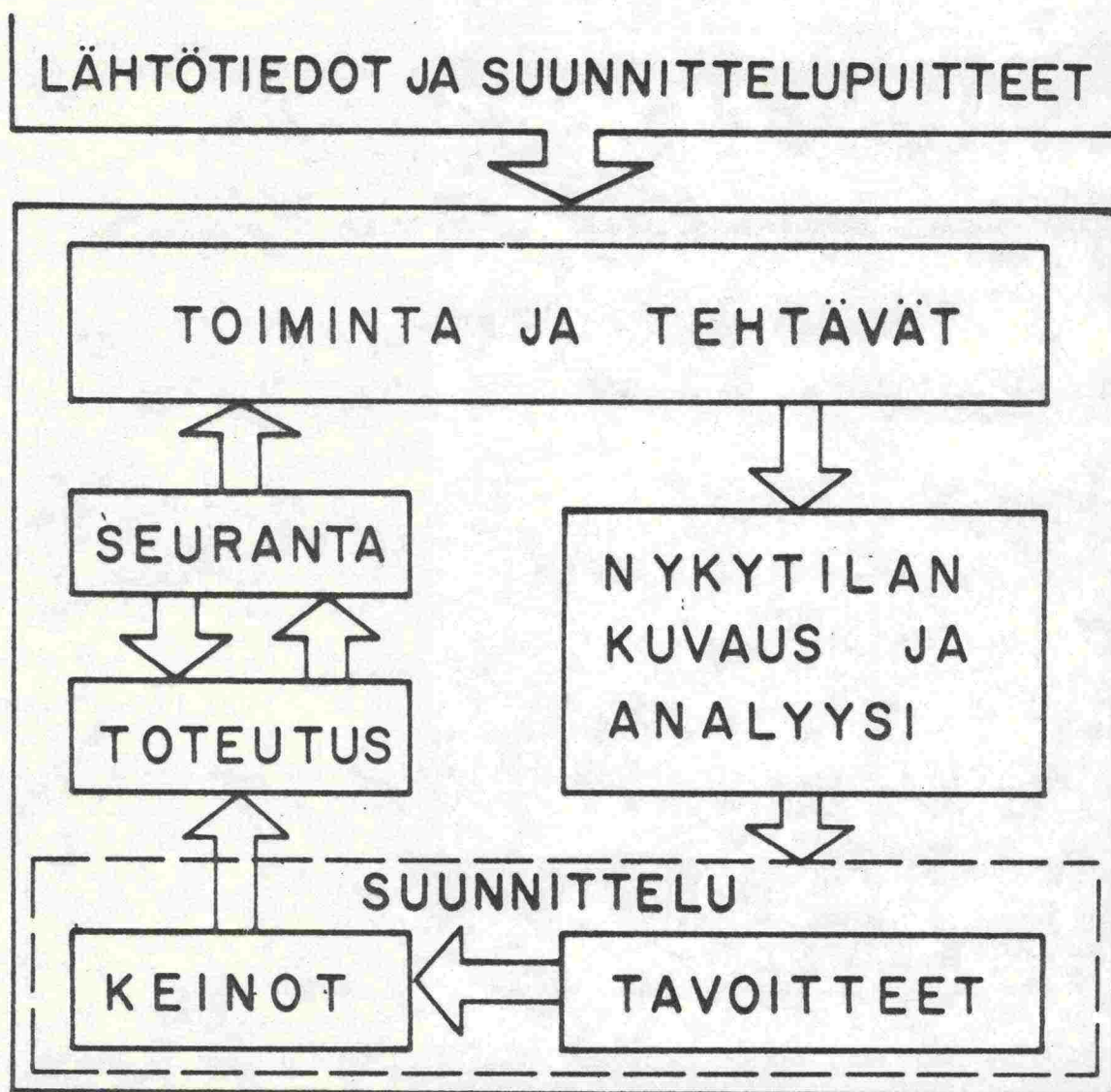
Hallinnon toiminnansuunnittelu on luonteeltaan odotettavissa olevan kehityksen ennakointia vallitsevan nykytilan ja annettujen puitteiden pohjalta. Suunnittelun avulla pyritään näkemään, mihin suuntaan ollaan menossa, löytämään käyttämättömiä mahdollisuuksia ja voimavaroja sekä tuomaan esille toimintaan vaikuttavia tekijöitä.

Hallinnon toiminnansuunnitteluun kuuluu nykytilaan, tavoite-tilaan ja keinovalikoimaan liittyvien asioiden selvittelyä, vertailua ja pohdiskelua. Tarjolla olevien vaihtoehtojen perusteella päätetään, mitä halutaan ja miten siihen päästään. Suunnittelun lopputulos esitetään erilaisina suunnitelmina, joissa ajatukset ja ideat konkretisoidaan tavoitteiksi ja tehtäviksi ja näiden johdannaisina suoritteiksi ja resursseiksi.

Hallinnon toiminnansuunnittelun tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

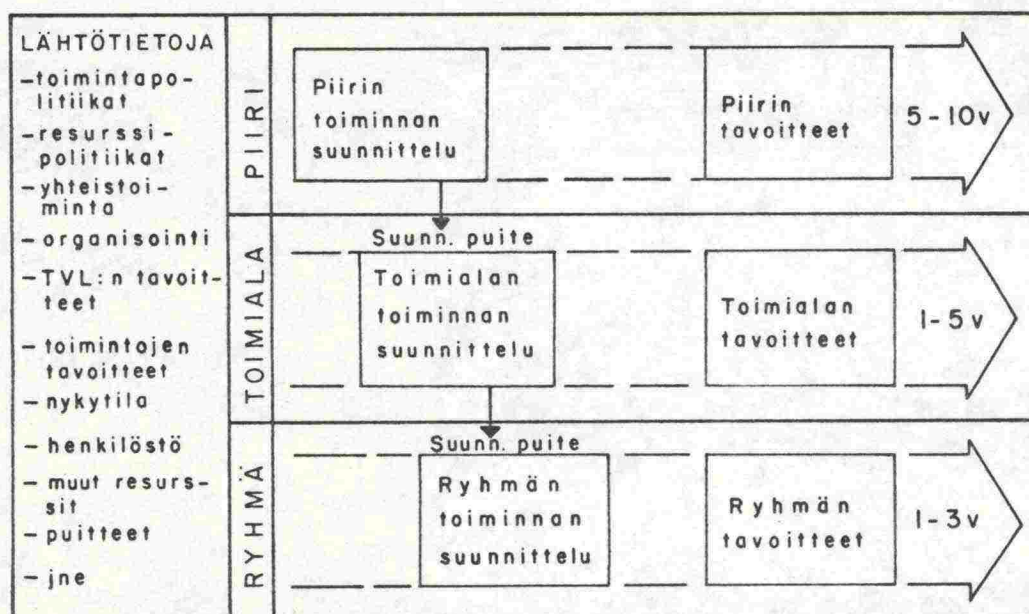
- mitä tuloksia halutaan?
- mitä tehdään?
- miten tehdään?
- kuka tekee?
- milloin tehdään?
- mitä maksaa?
- mitkä ovat vaikutukset?

Toiminnansuunnittelun yleinen kulku on esitetty kuvassa 1.



KUVA 1. TOIMINNANSUUNNITTELUN YLEINEN KULKU

Hallinnon toiminnansuunnittelussa noudatetaan sitä yleistä periaatetta, joka edellyttää lähtötietojen saamista edeltävistä suunnitteluvaiheista sekä puitteita ja ohjeita. Tavoitteet ja toimintasuunnitelmat valmistellaan yksikössä, jonka jälkeen ylempi johtotaso hyväksyy ne ja antaa edelleen puitteet ja ohjeet seuraavalle suunnittelukierrokselle. Tällä tavoin rakennettu suunnittelujärjestelmä antaa luotettavan pohjan eri organisaatiotasojen tavoitekeskusteluille.



KUVA 2. HALLINNON TOIMINNANSUUNNITTELUN KULKUKAAVIO PIIRISSÄ

Hallinnon toiminnansuunnittelun lähtökohtia ovat mm:

- pysyväisluontoiset ohjeet
- toimintapolitiikat
- rahoituskehykset
- henkilöstökehykset
- valtiovarainministeriön erityisohjeet
- laitoksen erityisohjeet
- piirin erityisohjeet
- ylempien esimiesten odotukset
- oman toiminnan nykytila
- samantasoisten yksiköiden suunnitelmat ja tavoitteet

- muut tekniset ohjeet, kuten aikataulut, lomakkeet jne.

Hallinnon toiminnansuunnittelu on luonteeltaan kaksijakoista. Laitoksen ja piirin toiminnansuunnittelujärjestelmä edellyttää tiettyjen suunnitelmien laatimista. Toisen ryhmän muodostavat lisäsuunnitelmat, jotka yksikkö voi laatia harkitessaan ne tarpeellisiksi. Eri yksiköissä laadittavien suunnitelmien määrä voi siten vaihdella huomattavasti.

Toiminnansuunnittelun tarkoituksena on hallinnon tavoitteiden, työmäärien ja palvelujen laadun määrittäminen sekä niiden toteuttamiseen tarvittavien resurssien arviointi. Laitoksen määrämuotoisen suunnittelun rakenne ja kulku on esitetty julkaisussa "TVL:n suunnittelujärjestelmä" (TVH 713224). Vuosittaisissa toiminnansuunnitteluohjeissa annetaan tarkemmat ohjeet ajoituksesta ja laadittavista osasuunnitelmista.

1.4 Hallinnon toiminnansuunnittelu johtamisen osana

Laitoksen johtamisen keskeisiä periaatteita ovat:

- keskittyminen tuloksiin
- suunnitelmallisuuden korostuminen
- vastuun täsmentyminen
- avainalueet
- tavoitteista sopiminen
- tulosten tarkastelu ja mittaaminen
- yhteistoiminta.

Hallintotoiminnan johtaminen ei poikkea laitoksen noudattamista johtamisperiaatteista.

Hallinnon toiminnansuunnittelulle asetetut vaatimukset johtavat kuvassa 3 esitettyyn järjestelmään, jonka avulla voidaan varmistua siitä, että suunnittelun eri vaiheet ajoittuvat oikein ja että tavoitteet tulevat riittävän perusteellisesti käsitellyiksi.

	TA	HE	MA	HU	TO	KE	HE	E	SY	LO	MA	JO
TOIMINNAN TAVOITTEET	(A)	-----	-----	-----	(B)							
TOIMISTOT (H-OS, T-OS)									(C)	(E)	(D)	-----
HALLINTOTOIMIALA (PIIRI)											(D)	-----

<p>A. JOKA VUOSI</p> <p>1. KÄSITELTÄVÄT ASIAT</p> <p>LAATIA EHDOTUS JA AJANTASAISTAA HALLINNON SEURAAVAN VUODEN TAVOITTEET:</p> <ul style="list-style-type: none"> - NYKYTILAN KUVAUS - AVAINALUEET - TAVOITTEET <p>2. OSALLISTUJAT</p> <p>TYÖRYHMÄT (N- JA T-OS) JOISSA OSASTON EDUSTAJIA (OSASTOPÄÄLLIKÖ, TOIMISTOPÄÄLLIKÖITÄ JNE) JA PIIRIEN EDUSTAJIA (HALLINTOPÄÄLLIKÖITÄ, RYHMIEN ESIMIEHIÄ) YHTEENSÄ 5-6 HENKILÖÄ</p> <p>3. VASTUUHENKILÖ:</p> <p>OSASTOPÄÄLLIKÖ (H, T)</p>	<p>B. JOKA VUOSI</p> <p>1. KÄSITELTÄVÄT ASIAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - TYÖRYHMIEN LAATIMAN SEURAAVAN VUODEN TAVOITE-EHDOTUKSEN KÄSITTELY - MUUT AJANKOHTAISET AIHEET <p>2. OSALLISTUJAT</p> <p>OSASTOJEN (H JA T) JOHTO (OSASTO- JA TOIMISTOPÄÄLLIKÖT) JA PIIRIEN HALLINTOPÄÄLLIKÖT</p> <p>3. VASTUUHENKILÖ:</p> <p>OSASTOPÄÄLLIKÖ (H, T)</p>	<p>C. JOKA TOINEN VUOSI</p> <p>1. KÄSITELTÄVÄT ASIAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - OSASTON TOIMISTOJEN OHJAAMAN TOIMINNAN TILASELVITYS LAITOKSESSA JA LAITOSTASON TAVOITTEET - PIIRIN NYKYTILAN JA TAVOITTEIDEN ESITTELY - LAITOSTASON TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMISEN TOTEAMINEN (SEURANTA) - SEURAAVAN VUODEN TAVOITTEIDEN SISÄLLYTTÄMINEN YKSIKÖN TAVOITTEISIIN (TYÖNJAKO) - ERILLISTEN KYSYMYSTEN KÄSITTELY <p>2. OSALLISTUJAT</p> <p>OSASTON (H JA T) JOHTO (OSASTO- JA TOIMISTOPÄÄLLIKÖT) SEKÄ 3-4 PIIRIÄ KERRALLAAN (2-4 HENKILÖ/PIIRI)</p> <p>3. VASTUUHENKILÖ:</p> <p>OSASTOPÄÄLLIKÖ (H, T)</p>	<p>D. JOKA VUOSI</p> <p>1. KÄSITELTÄVÄT ASIAT</p> <ul style="list-style-type: none"> - YKSIKÖN JA HENKILÖKOHTAISISTA TAVOITTEISTA SOPIMINEN - YKSIKÖN SISÄISET TAVOITTEET - C-PALAUVERISSA ESITETTYJEN LAITOSTASOISTEN TAVOITTEIDEN SISÄLTYTTÄMINEN YKSIKÖN TAVOITTEISIIN <p>2. OSALLISTUJAT</p> <p>ESIMIES-ALAIKESKUSTELUT PAREINA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - PÄÄJOHTAJA/OSASTOPÄÄLL. - OSASTOPÄÄLL./TSTOPÄÄLL. - TSTOPÄÄLL./JAOSTOPÄÄLL. - PÄÄJOHTAJA/PIIRI-INS. - PIIRI-INS./HALL.PÄÄLL. -HALL.PÄÄLL./RYHMÄN ESIMIES <p>3. VASTUUHENKILÖ:</p> <p>ESIMIES</p>	<p>E. JOKA TAI JOKA TOINEN VUOSI</p> <p>1. KÄSITELTÄVÄT ASIAT</p> <p>TOIMISTON OHJAAMAN TOIMINNAN ALUEELTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - TOIMINNAN NYKYTILA (ONGELMIA, PUUTTEITA, ODOTUKSIA, KEHITTÄMISTARPEITA) - ERILLISIÄ KYSYMYKSIÄ - LUODAAN POHJAA LAITOSTASOISILLE TAVOITTEILLE <p>2. OSALLISTUJAT</p> <p>TOIMISTON JOHTO JA PIIREISTÄ AO. RYHMIEN ESIMIEHET SEKÄ HALLINTOPÄÄLLIKÖITÄ</p> <p>3. VASTUUHENKILÖ:</p> <p>TOIMISTOPÄÄLLIKÖ</p>
---	---	---	---	--

KUVA 3. HALLINNON LAITOSTASOISEN TOIMINNANSUUNNITTELUN
(TOIMINNANOHJAUS) VAIHEET JA AJOITUS

YHTEENVETO:

- OHJEITA KÄYTETÄÄN HALLINTOTOIMINNAN TOIMINNANSUUNNITTELUS-
SA
- OHJEET ON LAADITTU ENSISIJAISESTI TVH:N JA PIIRIEN HALLIN-
TOTOIMIALOJEN TARPEISIIN. OHJETTA VOIDAAN KUITENKIN KÄYTTÄÄ
MYÖS KAIKEN SELLAISEN HALLINNOLLISEN TOIMINNAN SUUNNITTE-
LUUN, JOKA JÄÄ MUIDEN OHJEIDEN ULKOPUOLELLE.
- HALLINNON TOIMINNANSUUNNITTELU ON LÄHINNÄ YHTEISTEN TOIMIN-
TOJEN JA RESURSSIEN SUUNNITTELUA SEKÄ SUUNNITELMIEN YHTEEN-
KYTKEMISTÄ
- HALLINNON TOIMINNANSUUNNITTELUN TULEE VASTATA KYSYMYKSIIN
MITÄ TEHDÄÄN, KUKA TEKEE, MILLOIN TEHDÄÄN, MITÄ MAKSAA JA
MITKÄ OVAT VAIKUTUKSET?
- HALLINNON TOIMINNANSUUNNITTELUN KAKSIJAKOISUUS
 - MÄÄRÄMUOTOISET SUUNNITELMAT
 - LISÄSUUNNITELMAT YKSIKÖN OMAAN KÄYTTÖÖN
- HALLINNON TOIMINNANSUUNNITTELU TUKEE LAITOKSESSA NOUDATET-
TAVIA JOHTAMISPERIAATTEITA

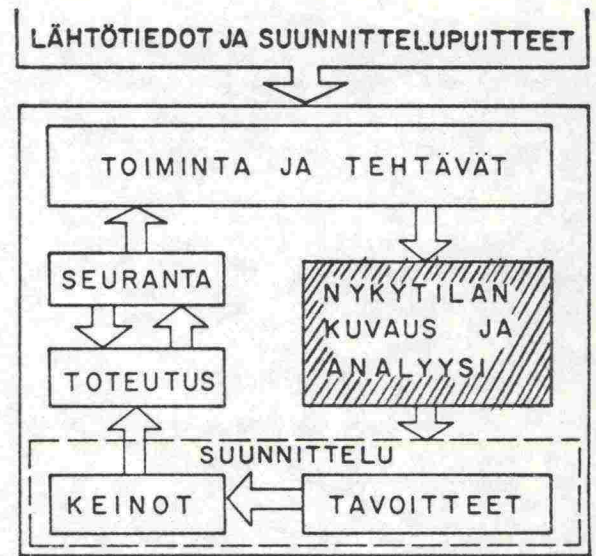
2. YKSIKÖN NYKYTILAN KUVAUS JA ANALYSOINTI

2.1 Kuvauksen tarkoitus ja perusteet

2.2 Kuvauksen laatiminen

2.3 Kuvauksen sisältö

2.4 Nykytilan analysointi



2.1 Kuvauksen tarkoitus ja perusteet

Nykytilan kuvaus muodostaa perustan toiminnan tavoitteiden suunnittelulle. Tarkoituksena on kuvata yksikön sisäisen toiminnan tai sen koordinoiman toiminnan tilaa mahdollisimman monipuolisesti ja -tahoisesti tai sitten keskittyen tiettyihin yksilön tulosten kannalta tärkeisiin alueisiin, avainalueisiin. Miten kulloinkin menetellään, riippuu yksilön esimiehestä. Tässä ohjeessa esitellään laajaa nykytilan kuvausta. Muiden, kapea-alaisten nykytilan kuvausten lähtökohta voi olla esimiehen oma näkemys, tiedossa olevat ongelmat, yksikön vahvat puolet tai ne asiat, mitä yksiköltä odotetaan.

Nykytilan kuvauksessa selvitetään, mikä on tilanne yksikön sisällä, mitä ovat ulkopuolisten odotukset yksiköltä sekä kehitysnäkymät. Tilannetta voidaan tarkastella erilaisten tunnuslukujen, palaute- ja raporttitietojen avulla. Näiden pohjalta selvitetään heikot ja vahvat puolet sekä poikkeamat toivotusta asiantilasta. Ulkopuolisista odotuksista selvitetään, mitä muut odottavat toiminnalta esimerkiksi palvelutason ja laadun suhteen. Tiedot ja arviot tulevasta kehityksestä ja niiden vertaaminen nykytilaan luovat tulevalle toiminnalle suuntaviivoja.

Nykytilan kuvaus laaditaan yksiköittäin. Yksikkö voi tällöin tarkoittaa toimistoa, toimialaa tai näiden koordinoimaa toimintaa, jolloin kuvaus laaditaan tätä ohjetta soveltaen. Jois-

sakin tapauksissa myös jaostot ja ryhmät voivat laatia oman nykytilan kuvauksen, mutta tavallisesti ne osallistuvat toimiston tai toimialan kuvauksen laatimiseen omalta osaltaan.

Nykytilan kuvaus perustuu käytettävissä olevaan tietomateriaaliin ja sitä tulee kerätä systemaattisesti

- laitoksen, TVH:n ja piirien eri suunnitelmista (poiminnot asiakirjoista)
- neuvotteluista: TVH:n johto/piirin johto, TVH:n toimistot ja muut toimialat/oma yksikkö jne.
- neuvottelupäiviltä
- maastokäynneillä ja keskusteluissa esitetyistä mielipiteistä
- hankkimalla vertailutiedostoja (esim. hallinnon tunnusluvut)
- tekemällä kyselyjä, haastatteluja, selvityksiä, tutkimuksia
- keräämällä raporttitietoa
- muodostamalla asioista oma käsitys

Kehitysnäkymiä arvioidaan ennusteiden avulla. Ennusteet voivat koskea esimerkiksi henkilöstön rakennetta ja laatua, palvelujen tarvetta, uusia ja poistuvia tehtäviä, teknologian kehittymistä jne.

2.2 Kuvauksen laatiminen

Nykytilan kuvaus on osa yksikön vuosittain toistuvaa toiminnan suunnittelua. Kuvaus tulee ajantasaistaa tai laatia uudelleen kerran vuodessa ennen yksikön tavoitteiden laatimista. Esimiehen on myös päätettävä, kuvataanko toimintaa laajasti vai suppeasti yhden tai muutaman avainalueen osalta. Laajana, kaikki avainalueet käsittävänä, kuvaus tulisi tehdä muutaman vuoden välein tai ainakin silloin, kun yksikön esimies vaihtuu.

Yksikön esimies on vastuussa kuvauksen laatimisesta. Kuvaus voidaan valmistella ryhmittäin käyttäen esimerkiksi jäljempänä esitettävää avainaluejakoa tekemisen apuna. Yksikön

esimies laatii nykytilan kuvauksen ryhmissä valmistellun materiaalin avulla. Yhteenvedo käsitellään yksikön johtoryhmässä.

Laatiminen voi edetä esimerkiksi seuraavasti:

1. Lähdemateriaalin hankinta

- edellisen kauden raportit
- esimiehen käsitys tuloksista
- suunnittelupuitteet ja reunaehdot
- ylemmän ja rinnakkaistasojen tavoitteet ja suunnitelmat
- toimintaperiaatteet
- ennusteet
- muut palautteet, vertailutiedot, raportit

2. Tarkastelukohteen valinta

- kaikki avainalueet käsittävässä tarkastelussa edetään kohdassa 2.3 esitetyn avainalueuuttelon mukaisesti
- suppeassa tarkastelussa rajoitutaan esimiehen määrittelemien avaintulosalueiden tarkasteluun. tai haluttuun asiaan.

3. Tietojen muuttaminen sanalliseen muotoon

- lähdemateriaalin tulkinnessa voi apuna käyttää esim. kuvan 4 taulukkoa

AIHE	KUVAUS	LÄHDE
HENKILÖSTÖ-SUUNNITTELU	HENKILÖSTÖN MITOITUSMENETELMÄT OVAT PUUTTEELLISIA JA SUUNNITTELU EI PERUSTU EDESSÄOLEVIIN TYÖMÄÄRIIN	HENKILÖSTÖ V. 1981 - 88 - JULKAISU

Kuva 4. NYKYTILAN KUVAUSTAULUKKO

2.3 Kuvauksen sisältö

Kuvaus kohdistuu yksikön sisäisen toiminnan ja tehtävien kuvaukseen sekä yksikön koordinoiman toiminnan kuvaukseen. Kuvauksen voi suorittaa esim. seuraavaa otsikointia (avainalueita) noudattaen tai esimiehen valitsemia avainalueita seuraten.

1. Toiminnan tehokkuus

- ulkoinen tehokkuus (mm. vaikutukset ja palvelujen laatu)
- toiminnan ohjaus (koordinointi)
- sisäinen tehokkuus (yksikkö)

2. Ohjausjärjestelmät

- johtaminen
- suunnittelu ja seuranta
- yhteistyö
- osallistuminen
- tavoitteellisuus
- kritiikki

3. Tutkimus ja kehittäminen

4. Resurssit

- henkilöstö
 - henkilöstösuunnittelu
 - henkilöstön kehittäminen
 - työmotivaatio
 - ilmapiiri
- toimitilat
- kalusto
- materiaalit
- energia
- tieto
- vieraat palvelut

2.4 Nykytilan analysointi

Nykytilan analysointi tarkoittaa yksikön toiminnan kannalta tärkeiden asioiden esiinpoimimista ja listaamista nykytilan kuvauksesta. Lähestymistapana analysoinnissa voi tällöin olla joko se, että määritetään ensin ne avainalueet kuvauksesta, joista esiinpoiminta tapahtuu tai sitten se, että käydään nykytilan kuvaus kokonaan lävitse ja vasta sitten määritetään avainalueet.

Avainalueet löydetään kysymällä:

- millä alueilla vaaditaan erityistä suorituskkyä ja -pätevyyttä, jotta yksikkö pystyisi hoitamaan tehtävänsä?
- millä alueella huono suoritustaso vaarantaa yksikön tulosten saavuttamisen?
- miksi yksikön tulee toimia näillä alueilla?

Avainalueiden määrittely edellyttää hyvää toiminnan kokonaistuntemusta. Tämän takia johtoryhmän tai vastaavan on syytä ne määritellä. Kapea-alaisessa nykytilan kuvauksessa on avainalueet määritelty jo etukäteen.

Nykytilan kuvauksen tekemistavasta riippuen joudutaan analysoinnissa käyttämään kuvauksen rinnalla lisäksi muuta tieto-

aineistoa, kuten ympäristön ja oman esimiehen odotuksia, tietoja tulevasta kehityksestä ja odotettavissa olevista muutoksista (esim. kuva 5). Mikäli jokin asia ei ole riittävästi selvitettävissä pelkästään nykytilan kuvauksen avulla, joudutaan tällöin tekemään erillisselvityksiä (tila-analyysit).

VAHVUUTEMME	HEIKKOUTEMME
<ul style="list-style-type: none"> - AMMATTITAITO - HENKILÖSTÖN PYSYVYYS - TAVOITTEELLINEN TOIMINTA JNE. 	<ul style="list-style-type: none"> - TYÖMOTIVAATIO - SIS.TIEDOTUS - ORGANISOINTI JNE.
VAHVISTA	KORJAA
MAHDOLLISUUTEMME	UHKAMME
<ul style="list-style-type: none"> - YHTEISTYÖ - KUORMITUSTEN TASAAMINEN - JNE. 	<ul style="list-style-type: none"> - IKÄRAKENNE - HENKILÖSTÖN LIIKAMÄÄRÄ - JNE.
KÄYTÄ HYVÄKSI	TORJU

Kuva 5. ORGANISAATION TILANTEEN ANALYYSI

Tärkeiden asioiden esiinpoiminta antaa tulokseksi listan parannettavista ongelmista ja puutteista, tavoitteista poikkeamisista ja tarpeellisista kehittämistehtävistä. Listan asiat tulisi sijoittaa tärkeysjärjestykseen. Tärkeysjärjestystä arvioitaessa voi perusteena olla mm:

- toiminnan päämäärät ja periaatteet
- parantamisella saavutettava tehokkuuden nousu, kustannusten säästö jne.
- asian parantamisen kiireellisyys

- poikkeamat tavoitteista
- kehitysnäkymät
- asian parantamisen vaatima työmäärä
- asian muuttamismahdollisuudet
- kehittämistarpeet

Nykytilan analysointi tuo esille ne asiat, ongelmat ja puutteet, joihin yksikön tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Analyysistä on tehtävä johtopäätökset siitä, mihin toimenpiteisiin on tarpeellista ja mahdollista ryhtyä. Se siis luo perustan tavoitteiden suunnittelulle, jota käsitellään seuraavassa luvussa.

YHTEENVETO

- NYKYTILAN KUVAUS MUODOSTAA PERUSTAN TAVOITTEIDEN SUUNNITTELULLE.
- NYKYTILA KUVATAAN SEKÄ YKSIKÖN SISÄISEN TOIMINNAN ETTÄ SEN KOORDINOIMAN TOIMINNAN OSALTA.
- NYKYTILAN KUVAUKSESTA TULEE SELVITÄ, MINKÄLAINEN ON YKSIKÖN TILA, MITKÄ OVAT ULKOPUOLISTEN ODOTUKSET SEKÄ KEHITYSNÄKYMÄT.
- NYKYTILAN KUVAUS LAADITTAAN AVAINALUEITTAIN.
- NYKYTILAN KUVAUS ON PIDETTÄVÄ AJAN TASALLA.
- NYKYTILAN ANALYSOINTI ON TÄRKEIDEN ASIAIN ESIINPOIMIMISTA JA NIIDEN TÄRKEYSJÄRJESTYKSEEN ASETTAMISTA.
- YKSIKÖN TAVOITTEIDEN SUUNNITTELU PERUSTUU NYKYTILAN ANALYYSIIN JA JOHTOPÄÄTÖKSIIN TARVITTAVISTA TOIMENPITEISTÄ

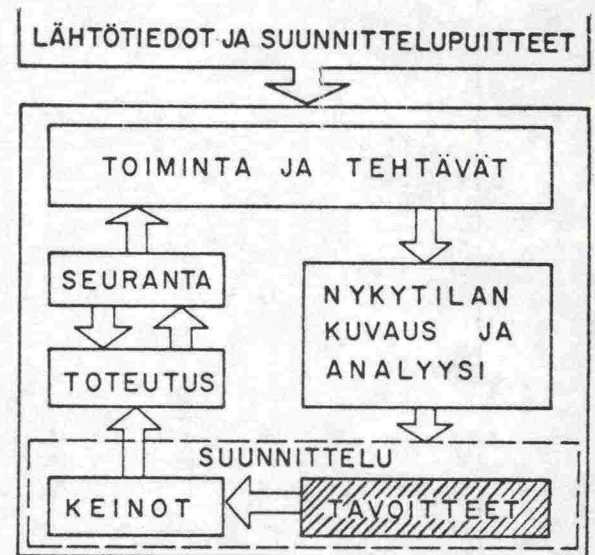
3. TAVOITTEET

3.1 Mikä on tavoite

3.2 Tavoitteiden luonne

3.3 Tavoitteiden suunnittelu

3.4 Keinot tavoitteiden saavuttamiseksi



3. TAVOITTEET

3.1 Mikä on tavoite

Tavoite on:

- tulostaso, johon organisaatio kunkin avainalueensa osalta pyrkii
- asiantila, jonka vallitessa avaintehtävä voidaan katsoa hyvin suoritetuksi
- päämääristä johdettu ja strategioihin sisältyvä toiminnan konkreettinen välietappi.

Tavoite voidaan sopia tietyllä toiminnalla tai organisaatioyksiköllä sekä siinä työskenteleville henkilöille.

Tavoitteiden avulla työ tehostuu, koska toimintaa voidaan suunnitella määrätietoisesti tiettyjen ennalta sovittujen tulosten aikaansaamiseksi. Toiminnansuunnittelu tuottaa tavoitteet ja keinot niiden toteuttamiseksi.

3.2 Tavoitteiden luonne

Hyvillä tavoitteilla on seuraavia ominaisuuksia:

- Sopivuus. Tavoite vie suuntaan, jonne halutaan mennä.
- Hyväksyttävyys. Ollaan halukkaita ja kykeneviä toimimaan tavoitteen saavuttamiseksi.

- Saavutettavuus. Tavoitteiden tulee olla realistisia ottaen huomioon toiminnalle asetetut rajoitukset ja reunaehdot.
- Hierarkisuus. Ylemmän tason tavoitteista voidaan johtaa alemman tason tavoitteet sekä pitemmän aikavälin tavoitteista lyhyemmän aikavälin tavoitteet.
- Ristiriidattomuus. Eri tavoitteiden tulee olla samansuuntaisia.
- Joustavuus. Mukautuminen olosuhteisiin edellyttää joustavuutta ja luovuutta.
- Mitattavuus. Tulosten on oltava arvioitavissa tai mitattavissa, jotta niiden saavuttaminen voitaisiin todeta.
- Konkreettisuus. Tavoitteesta on voitava johtaa sen saavuttamiseksi tarvittavat toimenpiteet.
- Haastavuus. Tavoitteen on oltava haastava, jotta se motivoi työntekoa.

Tavoitteille tulisi löytyä aina jokin mitta. Mittauksen tarkkuus riippuu tehtävästä ja asioista, joille tavoitteita suunnitellaan. Mitattavuuden kannalta selkein tavoite on numeerinen. Tavoitteiden mittaaminen voi perustua myös arvioihin. Esim. tavoitteen: "yksikön sisäinen yhteistyö paranee vuoden 1981 tasosta" mittaaminen perustuu useimmiten joidenkin henkilöiden arvioihin.

Tavoitteita voidaan mitata:

- suoritteina ja panoksina tai niiden suhdelukuina, esim. henkilöstön määrä
- tavoitetiloina, esim. "tehtävä on hyvin tehty, kun tietty asiantila vallitsee"
- tavoitetilojen saavuttamiseksi tarvittavina toimenpiteinä ja niiden aikatavoitteina, esim. "HAT-SU-ohje valmistuu 31.12.1982"
- sijaismittoina, esim. palvelutasoa voidaan mitata läpimenoaikana tai virheiden määränä
- sanallisina arvioina

Tavoitteita suunniteltaessa sovitaan samalla mittaustavasta. Mittaus ei kuitenkaan ole itsetarkoitus, vaan on syytä pitää mielessä myös mittauksen vaatimat kustannukset. Mitattavuuden liiallinen korostaminen saattaa aiheuttaa myös ongelmia: tärkeitä asioita voi jäädä kokonaan pois, kun niille ei osata muotoilla "mitattavaa" tavoitetta.

Tavoitteiden tulee määritellä lopputulos, eikä niinkään toimenpiteitä. Lisäksi tavoitteen tulee määritellä aika, johon mennessä tulos on saavutettava.

3.3 Tavoitteiden suunnittelu

Tavoitteiden suunnittelua varten tarvitaan nykytilan kuvauksen ja analyysin lisäksi ylempien tasojen tavoitteet ja toimintapolitiikat. Tavoitteita suunniteltaessa selvitetään:

- mitä on aikaisemmin suunniteltu ja miten suunnitelmat ovat toteutuneet
- mitkä ovat organisaatiossa ylempien tai rinnakkaisien yksiköiden tavoitteet
- mitkä ovat avainalueet
- mikä on alueiden tärkeys
- mikä on tavoitteiden suunta avainalueella
- kuka voi vaikuttaa tuloksiin eri avainalueilla
- miten tavoite mitoitetaan eli mikä on realistista

Yksikön tavoitteet tarkistetaan yleensä vuosittain ja saavutetut tavoitteet poistetaan suunnitelmista. Osa aiemmista tavoitteista säilyy suunnitelmassa joko keskeneräisyytensä (usean vuoden tavoite) tai aikataulusta jälkeenhajonneisuuden takia. Suunnitelmaan lisätään uudet sovitut tavoitteet.

Yksikön johto valmistelee tavoitteet. Valmistelu edellyttää yhteistyötä myös muiden toimintaan vaikuttavien yksiköiden kanssa. Alkuvaiheessa tavoitteiden suunnittelu voi vaatia useita kokouksia, mutta suunnittelun rutinoituessa ajankäyttö tehostuu. Yksikön vetäjän esittelee tavoite-ehdotukset myös ylemmän tason johtoryhmälle sekä sopia tavoitteista oman esimiehensä kanssa. Näitä suunnittelukeskusteluja kutsutaan esimies-alaiskeskusteluiksi.

Yksikön tavoitteiden suunnittelu voi edetä seuraavasti:

1. Nykytilan selvittäminen

- Luvun 2 mukaisesti

2. Tavoitteiden määrittely

- tärkeysjärjestys
- mitoitus vertailutietojen, johdon odotusten, standardien, tutkimusten perusteella
- realistisuus
- ajoitus ja välitavoitteet

3. Keinojen etsiminen

- vaihtoehtoiset toteutustavat
- resurssitarpeen määrittäminen
- keinojen valinta

4. Suunnitelmien laatiminen

- ajoitus
- resurssit
- esitystapa
- koordinoitutarve

5. Tavoitekeskustelut

- tavoitteiden kireydestä sopiminen
- arviot resursseista
- odotukset esimieheltä

6. Suunnitelman analysointi

- toteuttaako sovitut tavoitteet
- reunaehdot
- resurssitarve
- yhteistyö
- koordinointi
- heikot kohdat, häiriöanalyysi
- mahdollinen tarkistus

Esimiehen kanssa käytäviä keskusteluja voidaan kuvata esimerkiksi seuraavasti:

ESIMIES-ALAIKESKUSTELU	ESIMIES				AJANKOHTA
	ALAINEN	ESIMIES	ALAINEN	YHDESSÄ	
1. TULOSRAPOORTTIEN (ENNA-KOINTI VUODEN LOPPUUN) JA YKSIKÖN NYKYTILAN KUVAUKSEN TARKASTELU	x				LOKA-MARRASKUU
2. ESIMIEHEN ODOTUKSET ALAISEN JOHTAMALTA YKSIKÖLTÄ KIRJALLISINA		x			- " -
3. ALAISEN LAATIMA LUONNOS YKSIKÖN TAVOITTEIKSI			x		JOULU-TAMMIKUU
4. KESKUSTELU LUONNOKSESTA JA SEN MAHDOLLINEN TARKISTAMINEN	x		x		
5. TAVOITTEIDEN HYVÄKSYMINEN	x				
6. ALAISEN HENKILÖKOHTAISET TAVOITTEET	x		x		
7. TAVOITTEIDEN TOTEUTUMISEN SEURANTA	x				TOUKO-, KESÄ- JA SYYSKUU

Kuva 6. ESIMIES- ALAIKESKUSTELUT

3.4 Keinot tavoitteiden toteuttamiseksi

Tavoitteiden sopimisen yhteydessä selvitetään, miten tavoitteisiin päästään eli suunnitellaan keinot tavoitteiden toteuttamiseksi sekä ajantarve. Kun keinot on valittu, syntyy luettelo tehtävistä, jotka on tarkoitus toteuttaa suunnittelukauden aikana. (Kuva 7)

TAVOITE	KEINO	MITTAUS
KOULUTUKSEN PAINOPISTETTÄ SIIRRETÄÄN TYÖNLÄHEISIIN KOULUTUSMUOTOIHIN V. 1983 ALKAEN	- YKSIKÖIDEN SISÄINEN HENKILÖSTÖN KEHITTÄ- MINEN - ALUEELLISEN KOULUTUK- SEN HYVÄKSIKÄYTTÖ JA SEN KOORDINOINTI	KOULUTUSOHJEL- MIEN ANALY- SOINTI
PIIRIEN RAKENNUSHANKKEIS- TA 40 % ASETTAA V. 82 JA 90 % V. 85 TAVOITTEENSA SEURAAVALLE VUODELLE NYT LAADITTAVAN MALLIN MUKAAN	- MALLI PIIREILLE V. 82 ALUSSA - AVUSTETAAN 7 PIIRIÄ MALLIN SOVELTAMISESSA V. 82	TYÖNSUUNNITTE- LUN TASOSELVITYS
KUNNOSSAPIDON MAA-AINES- VARASTO NOSTETAAN 8,5 VUODEN TARVETTA VASTAA- VAKSI	MATERIAALIEN HANKINTAA JA KÄYTÖN OHJELMOINTIA TEHOSTETAAN MAA-AINESLAIN VAIKU- TUS SELVITETÄÄN	ARVIOINTI TUN- NUSLUKIJEN AVULLA

KUVA 7. TEHTÄVÄLUETTELO

YHTEENVETO

- TAVOITE ON ENNALTA SOVITTU KONKREETTINEN TULOSTASO TAI ASI-
ANTILA, JOHON ORGANISAATIO PYRKII
- TAVOITTEET TUOTTAA TOIMINNANSUUNNITTELU
- TAVOITTEIDEN TULEE OLLA
 - SOPIVIA
 - HYVÄKSYTTÄVIÄ
 - SAAVUTETTAVIA
 - HIERARKISIA
 - RISTIRIIDATTOMIA
 - JOUSTAVIA
 - MITATTAVIA
 - KONKREETTISIA
 - HAASTAVIA

- TAVOITTEIDEN SUUNNITTELUN LÄHTÖKOHDAT OVAT:
 - NYKYTILAN KUVAUS JA ANALYYSI
 - YLEMPIEN TASOJEN TAVOITTEET JA TOIMINTAPOLITIIKAT
- TAVOITTEET ON TARKISTETTAVA VUOSITTAIN
- TAVOITTEET VALMISTEE YKSIKÖN JOHTO YHTEISTYÖSSÄ MUIDEN TOIMINTAAN VAIKUTTAVIEN YKSIKÖIDEN JA YLEMPIEN TASOJEN KANS-SA
- TAVOITTEESTA TULEE SUUNNITELMA, KUN VALITAAN NE KEINOT, JOTKA TOTEUTTAVAT TAVOITTEEN.

4. SUUNNITTELU

4.1 Laadittavat suunnitelmat

4.1.1 Tavoitesuunnitelmat

4.1.2 Ajoitussuunnitelmat

4.1.3 Kuormitusuunnitelmat

4.1.4 Resurssisuunnitelmat

4.1.5 Henkilökohtaiset suunnitelmat

4.2 Esimies suunnittelussa

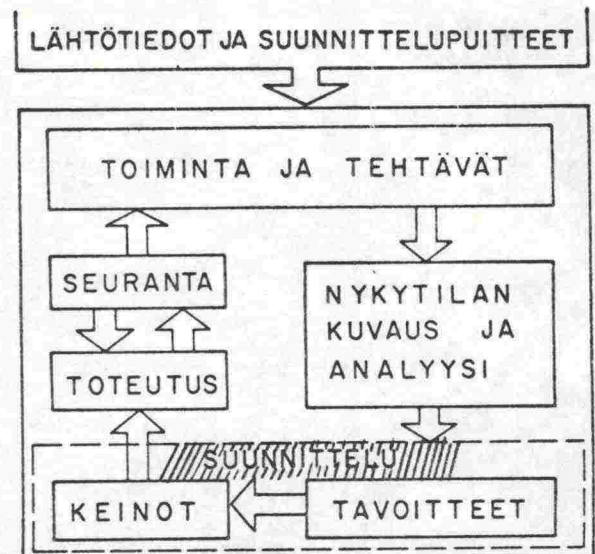
4.3 Suunnitelmien hyödyntäminen

4.1 Laadittavat suunnitelmat

Suunnitteluprosessin tuloksena syntyviä asiakirjoja kutsutaan suunnitelmiksi. Suunnitelmalla tarkoitetaan yleisesti tavoitteiden toteuttamiseksi tarvittavien ajoitettujen keinojen joukkoa sekä niiden vaatimien resurssien määrittelyä.

Suunnitelmat voidaan luonteensa mukaan jakaa yleisiin suunnittelujärjestelmän vaatimiin asiakirjoihin ja yksikön sisäisessä käytössä oleviin lisäsuunnitelmiin. Suunnittelujärjestelmän vaatimat suunnitelmat esitetään yleensä määrämuotoisina lomakkeilla sekä lähetetään suunnitelmaa koordinoivalle yksikölle tai keskitettyyn tietojenkäsittelyyn. Lisäsuunnitelmat esitetään yksikön haluamassa muodossa. Niiden muualle lähettäminen on yksikön omassa harkinnassa.

Laitoksen suunnittelujärjestelmän edellyttämät asiakirjat käyivät ilmi julkaisusta "Piirien toiminnansuunnittelu ja seuranta" (TVH 712375) ja vuosittaisista suunnitteluohjeista.



Yksikön lisäsuunnitelmia voivat olla:

- tehtäväsuunnitelmat
- erilaiset aikataulut
- kuormitussuunnitelmat
- sisäiset resurssisuunnitelmat
- hallinnon tavoitebudjetti.

4.1.1 Tavoitesuunnitelma

Tavoitesuunnitelmasta ilmenevät tavoitteet avainalueittain sekä keinot niiden saavuttamiseksi. Usein tavoitesuunnitelmassa esitetään myös kunkin avaintehtävän nykytila sekä vastuuhenkilöt tai -yksiköt. Tavoitesuunnitelmaan ei ole tarkoitus merkitä yksikön kaikkia töitä, vaan ainoastaan olennaimmat tavoitteet ja tehtävät. Nykytila-saraketta voidaan käyttää myös haluttaessa esittää, mihin ko. tavoite perustuu. Käytettäessä kuvan 8 mukaista lomaketta suunnitelma-asiakirjana, voidaan toiminta raportoida samalle paperille.

Kuvan 8 mukainen tavoitesuunnitelma laaditaan luvussa 3.3 Tavoitteiden suunnittelu esitetyn mukaisesti avainalueittain. Suunnittelussa on erityistä huomiota kiinnitettävä tavoitteiden realistisuuteen arvioimalla valittujen keinojen vaatimat resurssit. Tässä on johtoryhmätyöskentelyllä tärkeä osuus.

4.1.2 Ajoitussuunnitelmat

Tehtäväluettelo on sopiva työmäärän alustavaan kartoitukseen, sille kootaan kaikki yksikön suunnittelukauden tehtävät arvioituine ajantarpeineen. Kullekin tehtävälle asetetaan määräaika tai toistuville tehtäville suoritusajankohta esim. "kuukauden viimeinen viikko".

TEHTÄVÄ	VASTUUHENKILO	KESTO (PV)	MÄÄRÄAIKA
RITSA-PROJ.	SK	20	31.5.
KK-RAPORTIT	AN	2x12=24	KK:N I VIIKKO (2 PV)
VM:N SELVITYS	M-P	15	15.3.
JORY-KOKOUKSET	TPn	16	n. 1/kk

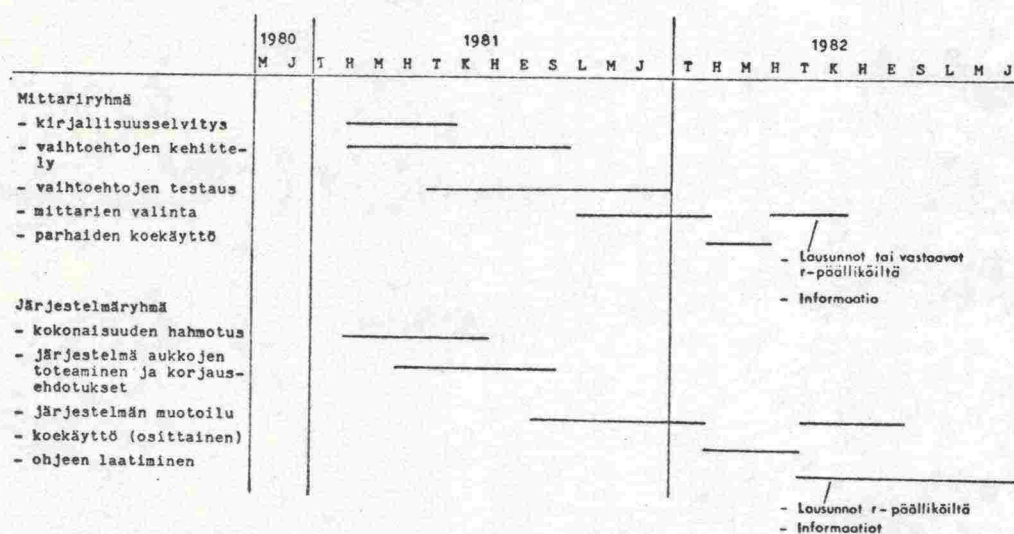
Kuva 9. AJOITETTU TEHTÄVÄLUETTELO

Hyp. Dir 14.11.83 P. Kallio
15.4.83 Uusikallio

AVAJINTULOSALUEET - Avaintehtävät	NYKYTILA	TAVOITE v. 1984-86	V/Y 1.	TOTEAMISTAPA (Mittaamistapa)	TOIMENPITEET (Keinot)	V/Y 2.	HENKI- LÖTYÖ- KK 84	RAPORTTI v. 1984 seuranta
1. HANKKEEN JOHTAMINEN	Lähtökohdat; RT 7, R1, Rr 2/83 Työsuunnittelun tasoselvityksen mukaan syksyllä 1982 n. 70 % rakennushankkeista on asettanut tavoitteita. Kyseinen otos antaa ilmeisesti optimistisen kuvan. Tavoitteiden laadusta ja sitoutumisesta ei ole tietoa.	<u>TAVOITE 1</u> V. 1984 n. 75 %:lle ja v. 1985 n. 90 %:lle rakennushankkeista suunnitellaan ja sovitaan ylemmän tason tavoitteita toteuttavat tavoitteet. Hankkeet sitoutuvat toteuttamaan tavoitteita ja tuloksia seurataan.	JA-F	Työsuunnittelun tasoselvityksessä syksyllä 1984 ja 1985	- Suunnitellaan tavoiteasettelun kattavuuden, laadun ja tavoitteisiin sitoutumisen mittautapa 9/84 mennessä. - Konsultointi- ja tilanneselvityskäynti kaikkien piirien rakennustoimialan johtoryhmässä 1984 - Pistokoeluonteisia tilanneselvityksiä hanketasolla. - Kerätään ja levitetään tietoa hyvistä esimerkkitapauksista käyttäen myös a.o. henkilöitä esittelijöinä. - Tarkistetaan ohjekirja 8/84 mennessä. - Hankkeen johtoseminari.	JA-F M-PR JA-F JA-F JA-F M-PR Hha O-piiri	5	
	Lähtökohdat: KPT, Rr 3/83 Kunnossapidon suunnittelu motivaatiota on työnjärjestelypelin avulla koulutettu lähes läpi koko organisaation. Ohje käyttöalueen ja tiemestaripiirin tavoitteiden suunnittelusta valmistuu 1983. Ohjeita tiemestaripiirin töiden ajoitus suunnittelusta ja siihen liittyvästä kuormitus suunnittelusta on tekeillä.	<u>TAVOITE 2</u> V. 1984 tiemestaripiireillä on käytettävissä käytännönläheinen työsuunnitteluohje viikkosuunnittelun ja päiväsuunnittelun tasolle saakka. V. 1986 n. 80 %:lle tiemestaripiireistä suunnitellaan ja sovitaan tavoitteet ohjeiden mukaisia periaatteita noudattaen. Työsuunnittelu ja seuranta ovat vakiintuneet tiemestaripiireissä.	JA-F	Kunnossapidon työsuunnittelun tasoselvitys v. 1986. Rr:n raportti 8/84	- Kehitetään ajoitus- ja kuormitus suunnittelua työnjärjestelypelin pohjalta sekä kehitetään työkohtaista suunnittelua ja työsuunnittelutietoja. Laaditaan ohjekirja 8/84 mennessä. - Konsultointi ja koulutus v. 1984-86	AR-P Kp Kp JA-F	5	

Jana-aikataulussa on vaakaa-akselina aika ja pystyakselilla yleensä eri tehtävät, joskus organisaatioyksiköt. Tämä aikataulumuoto sopii selväpiirteisten projektien tai samantyyppisinä toistuvien töiden suunnitelmaksi esim. laskentakeskuksen kuukausittaiset palkanlaskentarutiinit. Aikataulusta nähdään heti, milloin on odotettavissa ruuhkaa.

Samalla graafinen esitystapa helpottaa resurssien käytön suunnittelua.



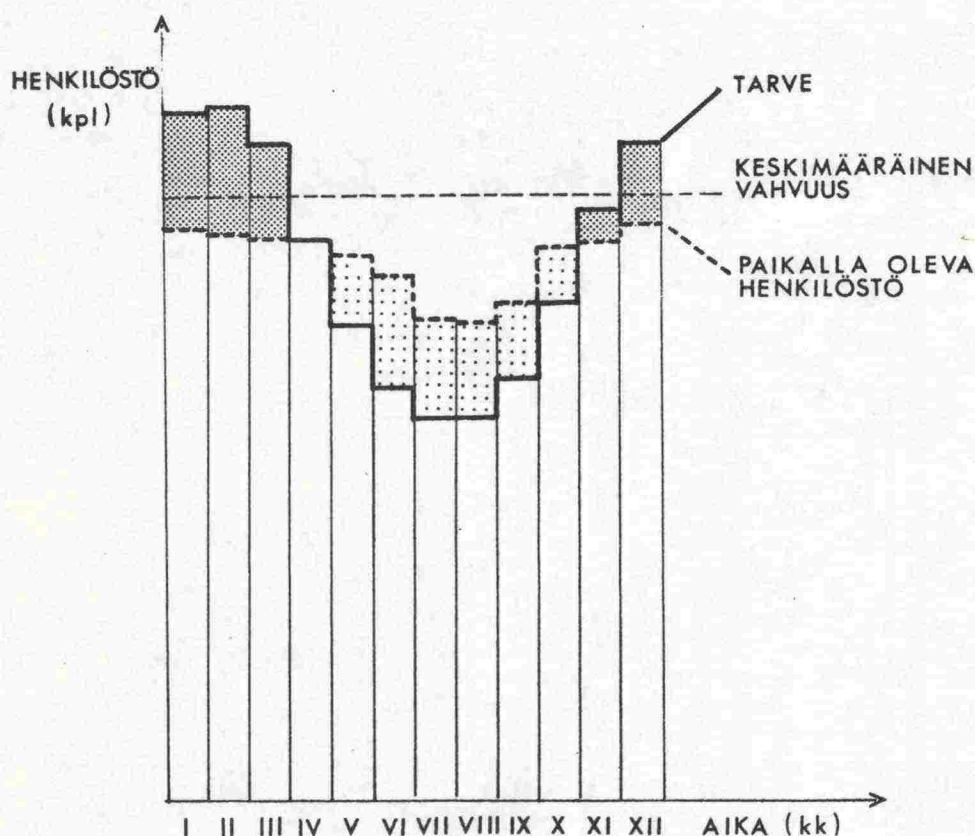
Kuva 10. JANA-AIKATAULU

Mikäli jana-aikataulua täydennetään riippuvuuksia kuvaavilla nuolilla, saadaan ajoitettu toimintaverkko. Toimintaverkkojen käytöstä on TVL:ssä erilliset ohjeet (TVH 732910 Toimintaverkon laadinta ja käyttö, yleisohje).

Vuosittain säännöllisesti toistuvat tehtävät esim. toimintasuunnitelmien laadinta, tietyt laskentarutiinit, tarkastusmatkat jne. voidaan käytännöllisesti suunnitella suoraan al-lakoihin tai vuosisuunnittelutaulukkaan. Tämä esitystapa sopii hyvin yksiköihin, joissa on useita määräaikoja sekä pienten ryhmien ja henkilökohtaisen ajankäytön suunnitteluun (kuva 11).

4.1.3 Kuormitus suunnitelmat

Kuormitus suunnitelmassa esitetään, miten työt tulevat jaetuksi eri yksiköille tai henkilöille. Tavoitteena on esim. henkilöstön täysipainoinen ja tasainen käyttö. Suunnitelman laatiminen edellyttää samoja tietoja kuin ajoitus suunnitelma sekä lisäksi tietoja käytettävissä olevien henkilöiden määrästä ja heidän käytettävissä olevasta ajastaan. Suunnitelman avulla havaitaan, mitä töitä joudutaan siirtämään aikatauluisa, jos käytettävissä oleva aika ei niiden tekemiseen tietyllä hetkellä riitä.



Kuva 12. KUORMITUSSUUNNITELMA

Kuormitus suunnitelmassa on vaaka-akselina aika esim. suunnittelukauden kuukaudet ja pystyakselina henkilön tai yksikön eri tehtäviin tarvitsema aika esim. työpäivinä. Esim. ajoitus suunnitelmasta kerätään kaikki tietylle henkilölle suunnitellut tehtävät ajantarpeineen. Tämän jälkeen piirretään pylväikkö, josta ilmenee suunniteltu ajantarve kuukausittain. Toisaalta tiedetään esim. kunkin kuukauden työpäivien määrä eli kunkin

henkilön kapasiteetti, joka voidaan merkitä pylväikköön. Tolppien poikkeaminen kapasiteettia kuvaavasta viivasta osoittaa ao. henkilön yli- tai alikuormituksen kuukausittain. Suunnittelussa tulee nyt pyrkiä siirtämään " ylikuormitusalueelta" tehtäviä alikuormitusalueelle. Jos tällä tavoin ei päästä tasaiseen kuormitukseen, on syytä arvioida uudelleen suunnitelmien realistisuus. Kuormitus suunnitelmasta saadaan tietoja myös tavoitesuunnitelmaan.

4.1.4 Resurssisuunnitelmat

Resurssisuunnitelmat koskevat yleensä henkilöstöä, rahaa, toimitiloja, kalustoa tai tarvikkeita. Nämä ovat tavallisesti TVL:n suunnittelujärjestelmään kuuluvia suunnitelmia, joiden laadinnasta annetaan erityisohjeet vuosittaisissa toimintasuunnitteluohjeissa. Eräiden resurssisuunnitelmien laadinnasta on julkaistu myös pysyvät yleisohjeet, kuten esim. "Hallinnon tavoitebudjetointi" (TVH 714003) ja "Henkilöstösuunnittelu" (TVH 701521).

nasta on julkaistu myös pysyvät yleisohjeet, kuten esim. "Hallinnon tavoitebudjetointi" (TVH 714003) ja "Henkilöstösuunnittelu" (TVH 701521).

Yksikön sisäiseen käyttöön voidaan laatia esim. ryhmä- tai henkilökohtaisia matkarahabudjetteja. Em. kuormitus suunnitelmat ovat myös resurssisuunnitelmia. Yksikön ajankäyttö ja kustannukset tehtävittäin esitetään hallinnon tavoitebudjetissa. Tarkemmat ohjeet sisältyvät julkaisuun "Hallinnon tavoitebudjetointi" (TVH 714003).

4.1.5 Henkilökohtaiset suunnitelmat

Henkilökohtaisessa suunnittelussa selvitetään kunkin omat tavoitteet ja tehtävät ja täten korostetaan yksilön osuutta yksikön tavoitteiden toteuttamisessa. Laatomalla henkilökohtaisen suunnitelman sitoutuu henkilö yksikkönsä tavoitteisiin.

Henkilökohtainen suunnittelu eli oman työn suunnittelu koskee:

- tavoitteita

- mitä tuloksia tulee saada aikaan ja mihin mennessä

- tehtäviä, keinoja
 - miten tavoitteet saavutetaan
 - miten tehtävät hoidetaan
 - mitä työvaiheita niihin sisältyy, mitä niistä teet itse
- ajankäyttöä
 - ajanvaraukset, paljonko aikaa vaatii, koska työ tehdään, määrääjat jne.

Yksikön suunnitelmien pohjalta mietitty henkilökohtainen ajankäyttö siirretään ajoituksen varmistuttua kalenteriin, taskualmanakkaan tai henkilökohtaiseen ajankäyttösuunnitelmaan, joka voi olla edellä esitettyjen tehtävä- tai ajoitussuunnitelmien mukainen.

Voidaan laatia esim. seuraavan tyyppisiä suunnitelmia:

- tehtäväluettelo muutaman kuukauden ajalle
- viikkosuunnitelma esim. taskualmanakkaan poimimalla tehtäväluettelosta ajankohtaiset tehtävät täydentäen muutoksilla
- päiväsuunnitelma seuraavaa työpäivää varten

Esimerkkejä viikko- ja päiväsuunnitelmista on kuvissa 13 ja 14.

Viikko- ja päiväsuunnittelussa on otettava huomioon seuraavia periaatteita:

- varaa kokousten ja neuvottelujen lisäksi aikaa myös muille tavoitteiden edellyttämille tehtäville, esim. aikaa yksin työskentelylle
- älä kuormita työpäivääsi/työviikkoa kokonaan, sillä aina tulee ns. yllättäviä töitä
- tarkista, mitä asioita kyseisellä viikolla tapahtuu (esim. määräpäiviä) ja vaativatko ne valmistelua tai päätöksentekoa
- jaa ja sijoita pikkutöitä tärkeiden töiden tauko-aikoihin

Viikkosuunnitelma on oman ajankäytön kannalta tärkeimpiä, koska se on lähinnä toimintaa - sen avulla päätät, mitä todella teet.

LOKAKUU		viikko 41		1982	LOKAKUU	
Maanantai 11	Tiistai 12	Keskiviikko 13	Torstai 14	Perjantai 15	Lauantai 16	
8.00 lento 7.05	8.00 valmistele	8.00 varaus	8.00 Saita. - AO	8.00	8.00	
8.30	8.30 HINTSU-pojat	8.30 TP:lle	8.30 - VO	8.30	8.30	
9.00	9.00 kokous	9.00	9.00 asia. - JAK	9.00	9.00	
9.30	9.30	9.30	9.30 kokous	9.30 Johtoryhmä	9.30	
10.00	10.00	10.00	10.00 19.10.	10.00 - alustava	10.00	
10.30	10.30	10.30	10.30 ohjeisto VM:lle	10.30 toim. suuna.	10.30	
11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	11.00	
11.30	11.30	11.30	11.30	11.30	11.30	
12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	12.00	
12.30	12.30	12.30	12.30	12.30	12.30	
13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	13.00	
13.30	13.30 HINTSU	13.30	13.30 Raportti TP:lle	13.30	13.30	
14.00	14.00 - kokous	14.00 tarjous - ERV - JUK	14.00 - tee	14.00	14.00	
14.30	14.30	14.30	14.30	14.30	14.30	
15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	15.00	
15.30	15.30	15.30	15.30	15.30	15.30	
16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	16.00	
16.30	16.30	16.30	16.30	16.30	16.30	
17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	17.00	
17.30	17.30	17.30	17.30	17.30	17.30	
18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	18.00	
18.30	18.30 Yhd. kok.	18.30	18.30	18.30	18.30	
19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	19.00	
19.30	19.30	19.30	19.30	19.30	19.30	
20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	
20.30	20.30	20.30	20.30	20.30	20.30	
21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	21.00	

Kuva 13. VIIKKOSUUNNITELMA KALENTERISSA

Päiväsuunnitelman laadinnassa voidaan noudattaa seuraavia periaatteita:

- tee suunnitelma yhdelle paperille ja pidä se aina saatavilla
- merkitse karkea aikataulu työtehtäville ja aseta niille päivittäisiä määräaikoja esim. ennen ruokautuntia, ennen iltapostia jne.
- aloita työpäivä edellisenä päivänä keskenjääneestä tehtävästä ja jatka sitten päivän vaikeimmasta tehtävästä
- älä ota tavaksi tehdä vähäpätöisiä pikkutöitä "alta pois häiritsemästä", sillä niitä riittää
- niputa töitä yhteen, kuten puhelut, postin käsittely, kokoukset
- etsi ne ajankohdat päivästä, jolloin olet virkeimmilläsi ja sijoita hankalimmat tehtävät näihin hetkiin ja estä tällöin keskeytykset.

klo 8-8.30 Sihteeri
 - kalenteri
 * huom! 6.3 ip aukei
 - matkat
 * - Kuopio, -materiaali
 * - Oulu, -lentolippu 13.3.
 - soitot
 - sovi AP:n palaveri
 - Oulun järjestelyt SE, PK
 - posti ?

* 14.30-16.00 Neuvottelu BG.N7
 - ts-ohjeet
 - muista VM:n moniste

Soita ▽
 * - HR: sovi alustus nvp:lle
 - JS: Kirjeen vastaus

Paperit ▽
 - VM:n kirje, esittely kahvin jälkeen
 - kk-raportti; tunnusluvun tarkistus

Muut ▽
 * - onnittele Riittaa
 - tarkista kuljetus pelipaikalle (Ripa p.245)

HUOM
 * = hoidettava ehdottomasti tänään

Kuva 14. PÄIVÄSUUNNITELMA

4.2 Esimies suunnittelussa

Yksikön esimies lähimpine alaisineen on suunnittelussa ja suunnitelmien laatimisessa avainhenkilö, sillä hän

- huolehtii suunnittelun käynnistämisestä
- varaa yksikössä aikaa, myös omaa, suunnitteluun ja voimavaroja
- hahmottelee yksikön toimintalinjat ja tavoitteet
- ilmaisee omat odotuksensa
- antaa suunnittelupuitteet, mm. muokkaa ylempien tasojen odotukset yksikköön sopivaksi
- ohjaa suunnittelutyötä

- saa aikaan suunnittelussa tarvittavan yhteistyön ja vuorovaikutuksen
- valvoo aikatauluissa pysymistä
- hyväksyy yksikön suunnitelmat
- laatii tietyt suunnitelmat itse mm. yksikön tehtäväsuunnitelman

Suunnittelussa on esimiehellä apuna oman yksikkönsä henkilöstö ajatusten kirjaajina, analyysien ja selvitysten tekijänä, mielipiteiden ja ideoiden antajana, palautteen ja tosiasian kerääjänä ja suunnitelmien laatijana.

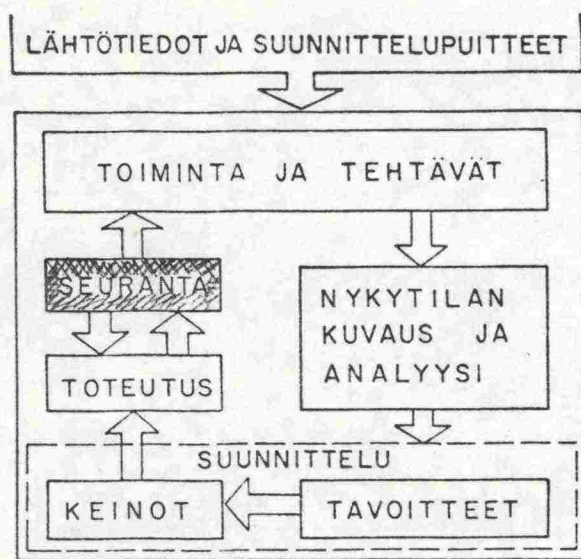
4.3 Suunnitelmien hyödyntäminen

Toiminnan tuloksellisuutta seurataan ja ohjataan suunnitelmien avulla. Suunnittelulla varmistetaan yksikölle haluttu toiminnan suunta ja vähennetään tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta. Suunnitelmista ei tule poiketa ilman perusteltua syytä. Suunnitelmien avulla esimies johtaa ja ohjaa yksikköään päivittäisissä tilanteissa johdonmukaisesti. Suunnitelmat ovat myös kätevä tapa julkistaa tavoitteet ja toimintaperiaatteet, antaa informaatiota ylemmille organisaatiotasoilta, rinnakkaisorganisaatioille ja henkilöstölle.

YHTEENVETO

- SUUNNITELMA ON ASIAKIRJA, JOKA KERTOO TOIMINNAN TAVOITTEET SEKÄ OSOITTAA TOIMENPITEET JA RESURSSIT NIIDEN SAAVUTTAMISEKSI
- YKSIKÖISSÄ LAADITAAN
 - SUUNNITTELUJÄRJESTELMÄN VAATIMIA SUUNNITELMIA
 - OMAAN KÄYTTÖÖN LISÄSUUNNITELMIA
- TAVOITESUUNNITELMASTA ILMENEVÄT
 - TAVOITTEET AVAINALUEITTAIN
 - KEINOT NIIDEN SAAVUTTAMISEKSI
- AJOITUSSUUNNITELMASSA ON SOPEUTETTU TEHTÄVÄT, RESURSSIT JA KÄYTETTÄVISSÄ OLEVA AIKA TOISIINSA
- KUORMITUSSUUNNITELMAN AVULLA TASAPAINOTETAAN RESURSSIEN KÄYTTÖ TIETYN AJAN PUITTEISSA
- HENKILÖKOHTAINEN SUUNNITTELU KYTKEE OMAN TYÖN YKSIKÖN TAVOITTEISIIN
- ESIMIES ON SUUNNITTELUN AVAIN- JA VASTUUHENKILÖ
- SUUNNITTELULLA VARMISTETAAN HALUTTU TOIMINNAN SUUNTA JA VÄHENNETÄÄN TULEVAISUUTEEN LIITTYVÄÄ EPÄVARMUUTTA.

5. SEURANTA



Seurannan tarkoituksena on suunnitelmakauden aikana sekä sen jälkeen saada ohjausta varten tietoa siitä, miten tavoitteet toteutuvat toimenpiteiden tuloksena. Seurannassa kiinnitetään erityistä huomiota suunnittelun ja toteutuman välillä olevaan poikkeamaan.

Seuranta edellyttää riittävän nopeasti saatua ja laadullista sopivaa tietoa ohjaustoimenpiteitä varten.

Toiminnan seuranta sovitaan jo suunnitelman laatimisen yhteydessä. Seurannan onnistuminen riippuukin oleellisesti siitä, mitä täsmällisemmin tavoitteet ja toimenpiteet on määritelty, sitä helpompaa on seuranta. On helppo todeta toiminnan edistyminen, jos toimenpiteiden määräaika, määrä tai toivottu laatutaso on määritelty jo tavoitteessa. Tavoitteeksi asetetun epämääräisen toiveen seuranta sen sijaan on vaikeampaa.

Suunnitteluvaiheessa selvitetään

- miten tavoitetta seurataan (mittarit, toteamistapa)
- mihin päähuomio kiinnitetään
- mitkä ovat sopivat seurantajaksot ja
- seurannasta vastaava henkilö.

Seurannassa

- todetaan toimenpiteiden tulokset ja vaikutukset
- verrataan toteutumaa suunnitelmissa sovittuihin tavoitteisiin
- todetaan ja arvioidaan poikkeaminen suunnitelmas-
ta
- arvioidaan käytetyt menettelytavat ja yhteistyön
tehokkuus.

Toimintaa korjaavat ohjaustoimenpiteet käynnistetään välit-
tömästi. Seurannan tuloksena saadaan lisäksi lähtötiedot seu-
raavaa suunnitelmaa varten.

Seuranta varten kerätään tietoja toiminnan määrällisestä tai
laadullisesta edistymisestä, resurssien käytöstä, kustannuk-
sista ja ajoituksesta. Jos tavoite tai toimenpide on vaiku-
tuksiltaan, kustannuksiltaan tai ajoitukseltaan merkittävä,
seuranta suunnitellaan tarkasti.

Seuranta on

- yleinen tavoitteiden toteaminen. Esimerkiksi esi-
mies havaitsee tehtävän hoidetuksi ajallaan ja
toteaa sen alaiselleen tai esimiehelleen.
- kirjalliset analyysit ja raportit. Toiminnasta
kerätään kustannus- tai muuta tietoa, jota analy-
soimalla tehdään johtopäätöksiä esimerkiksi toi-
minnan tilasta. Lähdeaineistona voivat olla mm.
hallinnon tavoitebudjetoinnin (TVH 714003) rapor-
tit.
- poikkeamien yksityiskohtainen raportointi silloin,
kun keskeisestä tavoitteesta on oleellisesti poi-
kettu. Ylempi taso vaatii perustelut, jonka poh-
jalta ratkaistaan jatkotoimenpiteet.
- kriittisten tavoitteiden jatkuva seuranta, jolloin
esimies on usein itse mukana tavoitteen toteutta-
misessa.
- tavoitteiden ajoituksen seuranta.
- tulosten tarkastelu suunnittelukauden päätyttyä.
Kaikkien tavoitteiden toteutuminen tarkistetaan,
vaikutukset ja poikkeamat todetaan ja perustellaan

tarpeen mukaan. Samalla saadaan viitteitä uusiksi tavoitteiksi.

- palautteen antaminen yllä mainittujen keinojen avulla alaisille ja esimiehille.

Seurannan vastuuhenkilö sovitaan suunnitteluvaiheessa. Tavoitteiden toteuttamista seuraavat:

- yksikön esimies
- johtoryhmä, joka on tavoitteet käsitellyt
- tavoitteen vastuuhenkilö itse.

Esimiehen asema yksikön tavoitteiden ja alaisten henkilökohtaisten tavoitteiden seurannassa on sama kuin suunnittelussa:

- huolehtia seurannan ylläpidosta ja ohjata sitä
- varata aikaa seurannalle
- ilmaista omat odotuksensa
- hahmotella seurannalle linja
- ylläpitää yhteistyötä
- valvoa aikatauluissa pysymistä
- hyväksyä poikkeamat aikatauluista ja tavoitteiden toteutumisesta
- seurata tiettyjä avainalueita itse.

Esimies voi käyttää henkilökohtaisten tavoitteiden seurantaan varten esimies-alaiskeskusteluja sekä yksikön tavoitteiden seurantaan varten johtoryhmätyöskentelyä.

Vastuuhenkilö seuraa tavoitteiden toteutumista itse:

- havainnoimalla toiminnan edistymistä
- kokoamalla tietoa joko itse tai yksikön toimesta (tutkimuksia, selvityksiä, analyysyjä)
- analysoimalla ja vertaamalla tietoja suunnitelmaan, standardeihin, tunnuslukuihin jne.

Käsitelty seurantatieto on tuloskeskustelujen ja johtoryhmäkäsittelyn materiaalia. Johtoryhmässä seurataan yksikön tavoitteiden toteutuminen ja sovitaan jatkotoimenpiteistä sekä niiden vastuuhenkilöistä. Viikko- ja päiväsuunnitelmat ja niiden seuranta on tarkoitettu vastuuhenkilön henkilökohtaiseen käyttöön.

Seurantamenetelmän on palveltava mahdollisimman hyvin ohjaus-toimintaa palautteen antajana, mutta sen tulee olla yksinkertainen eikä se saa aiheuttaa tarpeettomasti lisäkustannuksia. Seurantatiedot voidaan merkitä suoraan suunnitelma-asiakirjaan (kts. kuva 15).

YHTEENVETO

- SEURANNASTA SOVITAAN JO SUUNNITELMIA TEHTÄESSÄ
- SEURANNAN VOI MERKITÄ SUUNNITELMALOMAKKEELLE
- RAPORTOINTI VERTAA SUUNNITELMIA JA TOTEUTUMIA
- SEURANTA ANTAA LÄHTÖTIEDOT SEURAAVALLE SUUNNITTELUKIERROKSELLE.

AVAJINTULOSALUEET - AVAJINTEHTÄVÄT	NYKYTILA	TAVOITE V. 1983	TOTEAMISTAPA (MITTAAMISTAPA)	TOIMENPITEET (KEINOT)	V/Y	RAPORTTI V. 1983 SEURANTA
YLIMMÄN JOHDON OHJAUS- JÄRJESTELMÄ						RS
TVL:n suunnittelujärjestelmä	- Tavoitteita ollut runsaasti ja tullut liikkaita laitoksen johtoryhmään. - TVL:n uudet tavoitteet määritellään 1982 lopussa	- Sisällön kehittäminen entistä enemmän toimintaa ohjaavaksi. - TVL:n tavoitteet on otettu huomioon alemmissa tavoitteistoissa	Tavoiteanalyysit	Seuranta ja tavoitteiden mittaamista kehitetään. Tavoitteiden suodatus ennen JR:ää. EA-keskustelut	JL, VKS EVK EAH AO PKH RS JS	- Seuranta on kehitetty hallinnon tavoitteiden seuranta-keskusteluja varten (analyysit piireit - tain). - Piirien tavoitteet on analysoitu.
Päätöksenteko	Eri aikoina ja eri yksiköissä valmistuvien päätösten yhteensopivuus tai sopimattomuus havaitaan vasta soveltamisvaiheessa	Päätökset sopivat yhteen ja perustuvat toimintapolitiikkoihin ja tavoitteisiin.	Todetaan kunkin päätöksen yhteydessä (käsitteilymuistio) Yhteenveto TVH:n raportin yhteydessä.	Vaikutusten ennakolta selvittäminen; yhteistyön lisääminen erityisesti osasto-, toimisto- ja jaostopäällikkötasolla	JL, VKS EVK EAH AO PKH RS, JS	- TVL:n tavoitteet on otettu huomioon hallinnon tavoitteissa 1984 - 86 ja toimistojen tavoitteissa.
TVH:n suunnittelujärjestelmä	Tavoitteiden ja resurssien suunnittelu on irrallaan. Tavoitteita ei ole johdettu hierarkisesti.	Selvitetään tavoitteiden ja resurssien suunnittelu yhdessä Tavoitteet on johdettu ylemmistä tavoitteista ja keinoista.	EA-keskustelut PJ/os.päälliköt Todetaan TVH:n seurannan yhteydessä	Vertaa hlöstöhallinnon toimenpiteet Yhteistyö seurannassa ja suunnittelussa vastuuhenkilön johdolla.	JL, VKS EVK EAH AO PKH RS JS	
Sisäinen tarkastus - Johdon avustaminen toimintojen tarkastuksiin	Toimintojen tarkastuksen oltava kaikista tarkastuksista (omaisuuden tarkastukset sekä tilinpidon ja tietosysteemin tarkastukset) ei ole riittävä.	Toimintojen tarkastuksen lisääminen	Raportointi johdolle.	Tehtäväänotot sekä laitos sisäisiin että valtion tilintarkastajien ja valtiontalouden tarkastusviraston tarpeisiin.	LV	Hallinnon tavoitteet on suunniteltu ja seurattu yhteistyössä H- ja T- osastojen kesken. Analyysit hierarkista on tehty.

